

المحاضرة الثانية

الموضوع الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرار الجزء الاول

مراحل عملية صنع القرار

- تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة.
- هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالإدارة.
- إلا أن هناك شبه اجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه.

هل يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل ؟

- لا يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل.
- فهناك القرارات المبرمجة والروتينية التي تتخذ وفقا لما هو محدد في اللوائح والأنظمة دون حاجة لمثل هذه الخطوات ، مثل القرار الخاص بشراء ورق طباعة أو الخصم على موظف مهمل.
- إن هذه الخطوات أو المراحل اللازمة لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف أو المشاكل الحرجة التي تواجه المنظمة والتي قد تؤثر على استمرارها أو بقاءها في ميدان الإنتاج أو تحقيق الأرباح.

مراحل عملية اتخاذ القرارات

- أولا : تحديد المشكلة.
- ثانيا : جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.
- ثالثا : تحديد البدائل أو الحلول الممكنة.
- رابعا : تقييم البدائل المطروحة.
- خامسا : اختيار البديل الانسب.
- سادسا : تنفيذ القرار ومتابعته.

الخطوة الأولى تحديد المشكلة

- المشكلة عبارة عن موقف يستلزم اتخاذ قرار.
- هذا الموقف يواجه المدير أو المسؤول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه.
- ومن صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور.
- لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

المعنى المشكلة عند الصينيين هو:

الفرصة ! # فرصة.. لماذا ؟

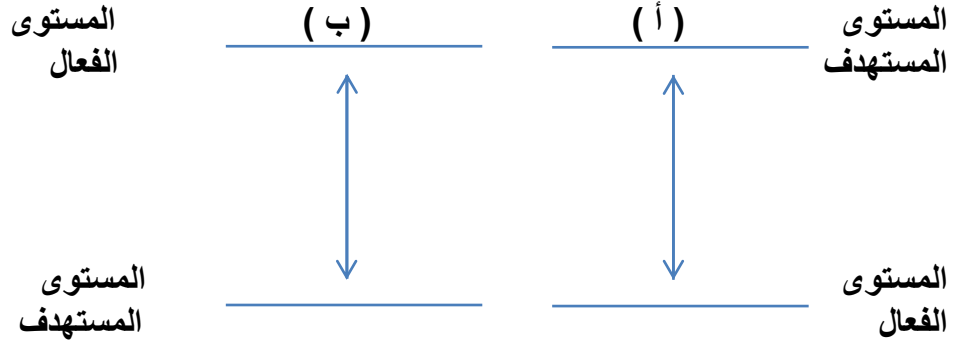
- إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية.
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

الخطوة الأولى تحديد المشكلة

الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو نوع المشكلة ؟
- كيف نشأت هذه المشكلة ؟ وما هي أسباب أو مسببات المشكلة ؟
- ما هي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة ؟
- متى يجب أن تحل المشكلة ؟
- لماذا نريد أن نحل المشكلة ؟
- ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

ادراك المشكلة والتعرف عليها



الوضع أ :

مستوى الأداء لم يصل الى ما كان متوقعا.

الوضع ب :

لماذا يعبر الشكل " ب " عن وجود مشكلة ؟

- هناك خطأ في تقدير المستهدف ، مما يجعله ادنى مما هو ممكن.
- أن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد اصبحت الان احسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة.

كيف تدرك المشكلة ؟

- ١- بالمقارنة مع التاريخ السابق.
- ٢- بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.
- ٣- من خلال النقد الخارجي.
- ٤- بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

ما هي أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة ؟

- ١- قصور أو نقص في الأداء.
- ٢- وجود فرص لتحسين الاداء.

ما هي أنواع المشاكل الادارية التي يواجهها المدير ؟

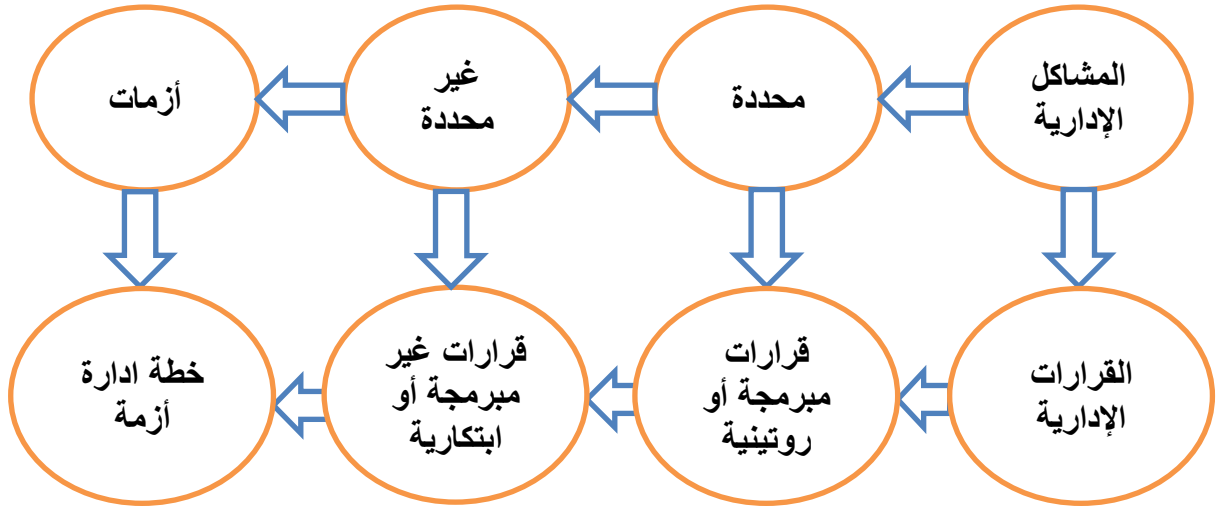
- ١- مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة.
- ٢- مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة.
- ٣- مشاكل تمثل ازمات.

ما هي أنواع المشاكل الادارية التي يواجهها المدير ؟

- ١- مشاكل غير محددة او ذات هياكل غير واضحة.
« وتتميز بالغموض وعدم الوضوح ، والقصور في البيانات، وتحدث بشكل غير متوقع ، وتحتاج الى حلول مبتكرة ».
- ٢- مشاكل محددة أو ذات هياكل واضحة.
« وتتميز تلك المشاكل بانها مألوفة ، واضحة ،محددة، متكررة ، ويمكن توقع حدوثها »
- ٣- مشاكل تمثل ازمات.

وهي امر غير متوقع « مفاجئ » ، ويمكن ان تتطور الى كارثة اذا لم تحل بسرعة وبصورة مناسبة ، ويحتاج المدير الى نظم معلومات التي تمثل الانذار المبكر ، كما يحتاج الى وجود خطط لإدارة الازمات.

العلاقة بين أنواع المشاكل الإدارية والقرارات الإدارية



ما الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديد ها ؟

➤ يجب مراعاة أمرين هامين :

أولاً : الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار.

كلما كان الوقت أطول كلما أتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق ، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل.

ثانياً : أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

لا بد أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان ، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه.

➤ **أخطاء في تحديد المشكلات:**

- ١- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- ٢- القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول.
- ٣- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي : ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.
- ٤- التركيز على الأسباب الخارجية فقط.
- ٥- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

➤ **أساليب تحديد المشكلة**

١- **أسلوب كبنر - تريجو.**

- ماهي المشكلة ؟
- أين المشكلة ؟
- ماهي السمات المميزة للمشكلة ؟
- ماذا ومن تعني المشكلة ؟
- متى حدثت / تحدث المشكلة ؟
- ما الذي يبقى ثابتاً ؟ وما الذي يختلف ؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها ؟
- ما هو الوضع الطبيعي ؟
- أين الوضع الطبيعي ؟
- ماهي السمات المميزة للوضع الطبيعي ؟
- ماذا ومن لا تعنيه المشكلة ؟
- متى لا تحدث ؟

٢- أسلوب تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة.

حيث يتم تجزئة المشكلة الى اجزاء صغيرة ، ثم يتم دراسة كل جزء على حدى ، وتحديد هل هو سبب المشكلة ام لا. وان كان سبب المشكلة كيف يمكن حلها.

اخوكم / البرهي